

Asiakastyytyväisyys suomalaisessa ohjelmistoyrityksessä

Teemu Saarnio, Niko Wikman

Tekijät

Teemu Saarnio, Niko Wikman

Koulutusohjelma

Myyntiön koulutusohjelma

Opinnäytetyön otsikko

Asiakastyytyväisyys suomalaisessa ohjelmistoyrityksessä

Sivu- ja liitesivumäärä

50 + 5

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimeksiantajan nykyisten asiakkaiden tyytyväisyys yrityksen tuotteisiin ja palveluihin. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena ja kohderyhmänä olivat toimeksiantajan nykyiset asiakkaat.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään myynnin jälkihoitoa kaupan tekemisen jälkeen, asiakassuhteen hoitoa, asiakaskokemusta, arvionluomista asiakkaalle sekä näiden kaikkien vaikutusta asiakastyytyväisyyteen. Tietoperustan avulla pyritään selvittämään yrityksen myyntityössä suoritettavat toimenpiteet, joiden avulla päästään hyviin tuloksiin asiakastyytyväisyyden mittauksissa. Opinnäytetyö on rajattu pääsääntöisesti B2B- toimintaan, mutta tiettyjä työssä mainittuja toimenpiteitä voidaan soveltaa myös B2C liiketoimintaan.

Kyselylomakkeet ja kyselyn tulokset luokitellaan yrityksen salaiseksi tiedoksi. Sen vuoksi niitä ei ole liitetty opinnäytetyön julkiseen versioon. Tutkimustulosten perusteella saadaan asiakailta tärkeää tietoa yrityksen toiminnan ja palvelun nykyisestä tasosta. Kysely toteutetaan sellaisessa muodossa, että sitä voidaan käyttää tulevaisuudessa ja kyselyn tulokset ovat keskenään vertailukelpoisia.

Kyselyn tulosten avulla yritys saa selkeän käsityksen asiakkaidensa nykyisen tyytyväisyyden tasosta sekä vertailukohteen tulevia asiakaskyselyitä varten. Tuloksien perusteella yritys kykenee priorisoimaan palvelujen kehityskohteita ja suunnittelemaan kehitystyön suuntaa. Datalla asiakkaita ja heidän palveluiden käyttöä voidaan analysoida entistä enemmän. Kyselyllä yritys myös syventää asiakassuhteitaan ja tulosten avulla voidaan kehittää tulevien ja nykyisten asiakkaiden asiakaskokemusta. Yrityksen työntekijät saavat kyselyn avulla arvokasta palautetta asiakkailtaan.

Asiasanat

myynnin jälkitoimet, asiakaskokemus, asiakastyytyväisyys

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantajan esittely	1
1.2	Tutkimus	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	3
2	Myynnin jälkihoito	4
2.1	Kaupan jälkeiset toimenpiteet	4
2.2	Asiakassuhteen syventäminen kaupan jälkeen	6
2.3	Asiakkaan osallistaminen	7
2.4	Jatkuva tarvekartoitus ja lisämyynti	8
3	Asiakassuhteen hoito	10
3.1	Asiakaskokemus	10
3.2	Asiakastyytyväisyys	12
3.3	Asiakasuskollisuus	13
3.4	Arvon luominen	15
3.4.1	Lisäarvo	17
4	Tutkimuksen toteutus	18
4.1	Tutkimusongelma ja kohderyhmä	18
4.2	Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu	19
4.3	Menetelmävalinnat perusteluineen	20
4.4	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	21
4.5	Kyselylomakkeiden esittely	22
5	Asiakaskyselyn tulokset	25
	Salainen	25
	Lähteet	26
	Liitteet	28

1 Johdanto

Myyntiprosessin viimeistä vaihetta eli kaupanjälkeistä seurantaa ja myyjän jälkitoimenpiteitä ei ole juurikaan taloustieteessä tutkittu. Asiantuntijat ovat keskittyneet enemmänkin tarvekartoitusvaiheeseen, ratkaisujen esityskoneistoihin ja vastaväitteiden käsittelymiseen. Kaupanjälkeinen seuranta on yksi myyjän tärkeimmistä vaiheista asiakassuhteen elinkaareissa. Asiakkaan ostopuolustus on juuri kaupan solmimisen jälkeen matalimmillaan, jolloin myyjällä on mahdollisuus tehdä vielä lisämyyntiä. Lisäksi myyjän on tärkeää varmistaa, että asiakas on hankintaansa tyytyväinen ja että hän ymmärtänyt mitä on ostanut. Tekemällä aktiivista seurantaa myyjä varmistaa pitkän ja läheisen asiakassuhteen, jotka lopulta ovat yritykselle kaikkein tuottavimpia.

Asiakassuhteen hoitaminen on yrityksen menestyksen ja kasvun kannalta elintärkeä asia. Yrityksen kannalta on huomattavasti kustannustehokkaampaa saada pidettyä nykyiset asiakkaat itsellään, kuin joutua korvaamaan ne koko ajan uusilla. Hyvin hoidetut asiakassuhteet mahdollistavat myös kasvun, sillä tyytyväiset asiakkaat ostavat uudelleen ja tietyn asiakassuskollisuuden saavutettuaan he suosittelevat yrityksen palveluita myös muille. Asiakassuhteen hoitoa kehittäessä on yrityksen kannalta tärkeää mitata ja kehittää asiakaskokemusta. Asiakaskokemus on jokaisen asiakkaan yksilöllisesti kokema ja sen vuoksi siihen ei voida aina täysin vaikuttaa. Yritys voi kuitenkin tutkia mitkä asiat ovat johtaneet erilaisiin asiakaskokemuksiin ja sitä kautta parantaa yleistä asiakaskokemustaan. Asiakaskokemusta ja yleistä asiakastyytyväisyyttä parantamalla pystytään kasvattamaan asiakassuskollisuutta, joka toimii pohjana yrityksen kasvulle.

Tämän opinnäytetyön avulla toimeksiantajayritys saa asiakkailtaan konkreettisia kehityskohteita ja pääsee tällä tavalla parantamaan palveluitaan. Sen lisäksi toimeksiantajalle on tärkeää hahmottaa yleisen asiakaskokemuksensa taso ja tarkkailla tämän hetkistä asiakastyytyväisyyttä. Aiheet olivat myös meille tekijöinä hyvin kiinnostavia ja rakensivat hyvän pohjan työlle. Työn avulla toimeksiantaja saa kattavan kuvauksen tämän hetkisestä suhteestaan asiakkaisiinsa ja suuntaa siitä, mitkä asiat toimivat hyvin ja mitä kannattaa lähteä kehittämään.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantaja on suomalainen ohjelmistoyritys, joka on vielä suhteellisen nuori. Yritys kehittää ja myy ohjelmistopalveluita muille yrityksille. Toimeksiantaja on kasvanut nopeasti pienestä yrityksestä kymmeniä henkilöitä työllistäväksi yritykseksi. Yritys on laajentanut

toimintaansa myös kansainvälisille markkinoille. Toimeksiantaja on johtavassa asemassa oman toimialansa ohjelmiston tuottajana.

Toimeksiantaja luo työkaluja esimerkiksi yritysten verkkosivuille ja verkkokauppoihin. Toimeksiantajan luoman itseoppivan algoritmin tarkoituksena on tunnistaa potentiaaliset asiakkaat yritysten verkkosivukävijöistä ja kohdistaa heille oikea toiminto oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Toimintojen kohdennus oikeille verkkosivuvierailijoille kasvattaa verkkosivujen konversiota ja samalla antaa yrityksen käyttää resurssejaan optimaalisimmalla tavalla.

Yrityksen muut tuotteet tarjoavat apua asiakasyritysten sisäiseen viestintään, verkkokauppojen ostoskorien optimointiin ja kehittämiseen sekä tietoturvan vahvistamiseen. Yrityksen vahvuudet ovat tuotekehityksessä ja aktiivisessa myyntityössä.

1.2 Tutkimus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimeksiantajan nykyisten asiakkaiden tyytyväisyys yrityksen tuotteisiin ja palveluihin asiakaskyselytutkimuksen avulla. Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään myynnin jälkihoitoa kaupan tekemisen jälkeen, asiakassuhteen hoitoa, asiakaskokemusta, arvonluomista asiakkaalle sekä näiden kaikkien vaikutus asiakastyytyväisyyteen. Tietoperustan avulla pyritään selvittämään yrityksen myyntityössä suoritettavat toimenpiteet, joiden avulla päästään hyviin tuloksiin asiakaskyselyssä.

Työn tuotoksena syntyy asiakaskysely, joka lähetetään yrityksen nykyisille asiakkaille. Kyselyn tulokset analysoidaan opinnäytetyön tulokset osiossa. Tutkimustulosten perusteella saadaan asiakkailta tärkeää tietoa yrityksen toiminnan ja palvelun nykyisestä tasosta. Kysely toteutetaan sellaisessa muodossa, että sitä voidaan käyttää tulevaisuudessa ja kyselyn tulokset ovat keskenään vertailukelpoisia. Kyselyn avulla yritys syventää asiakassuhteitaan ja tulosten avulla voidaan kehittää tulevien ja nykyisten asiakkaiden asiakaskokemusta. Yrityksen työntekijät saavat kyselyn avulla arvokasta palautetta asiakkailtaan.

Tämän opinnäytetyön päätutkimusongelmana oli selvittää kuinka tyytyväisiä toimeksiantajayrityksen nykyiset asiakkaat ovat yritykseen, sen tuotteisiin ja palveluihin. Jotta asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä yrityksen toiminnassa voitiin ymmärtää paremmin, valittiin seuraavat alaongelmat tutkimuksen tueksi:

- Mitä on myynnin jälkihoito ja seuranta?
- Millainen vaikutus hyvällä jälkihoidolla on asiakassuhteeseen?
- Miksi asiakassuhteen hoito on tärkeää menestykselle?
- Mikä vaikuttaa asiakaskokemukseen ja asiakasuskollisuuteen?

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta, jossa käsitellään myynnin jälkihoitoa ja seurantaan sekä asiakassuhteen hoitoa, asiakasuskollisuutta, asiakastytyväisyyttä ja arvon luomista. Empiirinen osio sisältää sähköisen kyselytutkimuksen tulokset ja niiden läpikäynnin.

Opinnäytetyö on rajattu tutkimaan erityisesti myyntiprosessin viimeistä vaihetta eli jälkihoitoa ja asiakastytyväisyyttä sekä nykyisten asiakkaiden asiakaskokemuksen tasoa. Rajauksen myötä kuluttajapuolen toiminta on jätetty pois ja opinnäytetyössä käsitellään vain B2B- myynnin ja B2B- asiakkuuksien hoitoa. Tutkimusosuuden lopussa on esitelty tutkimuksen tulokset ja niihin liittyvät johtopäätökset ja kehitysajatukset, sekä tutkijoiden oman oppimisen havainnot opinnäytetyöprojektista.

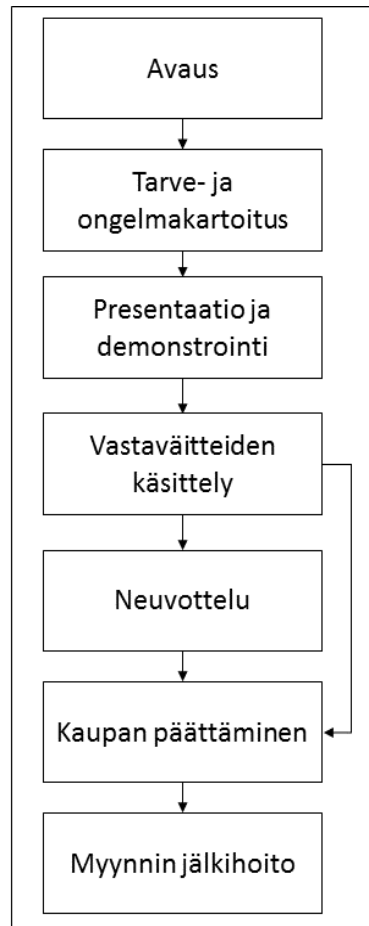
2 Myynnin jälkihoito

Tässä kappaleessa käydään läpi kaupan jälkeen tapahtuvia toimenpiteitä, jotka myyjän tulisi suorittaa. Kappaleen keskeisiä teemoja ovat jälkihoidon vaikutus pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen, lisämyyntiin ja asiakaskatoon. Lisäksi kappaleessa käydään läpi asiakkaan osallistamisen vaikutuksia myönteiseen ostopäätökseen, asiakassuhteen syventämiseen ja lisämyynnin tekemiseen. Myyjän onnistumisen kulmakiviä ovat oikeanlainen viestintä, aktiivinen seuranta ja lisämyyntimahdollisuuksien kartoittaminen.

Myynnin jälkihoito on yksi osa myyntiprosessia, mutta itse jälkihoitoa ei ole erikseen kovinkaan paljoa tutkittu. Markkinoinnin professori Charles M. Futrell kuitenkin nostaa myynnin jälkihoidon yhdeksi tärkeimmäksi osaksi myyntiprosessia ja oleelliseksi toimenpiteeksi, kun tavoitteena on pitkäaikainen ja tuottava asiakassuhde. Valitettavan usein monen myyjän kiinnostus asiakkaaseen ja tapahtuneeseen kauppaan laskee, kun kauppa on saatu tehtyä (Futrell 2013, 387).

2.1 Kaupan jälkeiset toimenpiteet

Myyjän myyntiprosessi pitää sisällään vaiheet prospektoinnista eli potentiaalisen asiakkaan kartoittamisesta aina kaupan jälkeiseen seurantavaiheeseen. Vaiheet on kuvattu kuviossa 1 Henkilökohtainen myyntiprosessi. Tässä työssä keskitytään myyntiprosessin viimeiseen vaiheeseen eli kaupan jälkeiseen seurantaan ja jälkihoitoon sekä näiden aktiivisen toteuttamisen tuomiin mahdollisuuksiin parantaa asiakassuhdetta sekä tehdä lisää myyntiä jo olemassa olevissa asiakkuuksissa.



Kuva 1. Henkilökohtainen myyntiprosessi mukailten (Jobber & Lancaster. 2015)

Seurantaa ovat kaikki toimenpiteet joilla myyjä varmistaa, että tuote tai palvelu toimitetaan asiakkaalle sovittujen ehtojen mukaan. Seurannan avulla myyjä kykenee myös havaitsemaan mahdolliset virheet tai esteet toimituksessa ja informoimaan asiakasta nopeasti. Nopea viestintä myyjän ja asiakkaan välillä kasvattaa luottamusta. Timo Rope (2009, 179-180) luettelee toimenpiteet, joilla myyjän tulee varmistaa,

- onko tuotantoon toimitettu tilaus tullut perille
- ovatko perille tulleen tilauksen kaikki numerot/koodit varmasti selviä
- onko tuotetoimitus ohjelmoitu ja suoritettu niin, että se on lähdössä asiakkaalle juuri sopimusten mukaisesti
- onko tuotepakettiin pakattu kaikki ne osat, joista tilauksessa on sovittu
- onko tuote tullut asiakkaalle silloin, kun sen piti tulla
- ovatko kaikki osiot asiakkaalle tullessa toimituksessa toimivia
- saiko asiakas tuotteen toimivasti käyttöön

Asiakkaan kanssa seurantametodeista on hyvä sopia jo kaupanteko vaiheessa. Myyjän lupaus sitoutua kaupan jälkeiseen seurantaan ja jälkihoitoon voi vaikuttaa myönteisesti asiakkaan ostopäätökseen. Vaikka myyjällä ei seurantavaiheessa tiettyä roolia olisi, on

tärkeää varmistaa, etteivät avainasiakkaat koe myynnin luottohenkilöiden unohtaneen heitä (Joki-Korpela, Roune 2008, 220). Seurannan aikana myyjä saa myös arvokasta tietoa asiakkaan kokemuksista tuotteen tai palvelun toimitus- ja käyttöönottoprosesseista. Kaikki asiakkaalta saatu tieto on tärkeää yrityksen kehityksen kannalta (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 115-116).

2.2 Asiakassuhteen syventäminen kaupan jälkeen

Myyntin seuranta ja jälkihoito tarkoittavat melkein samaa ja pitävät sisällään pitkälti samoja prosesseja. Kuitenkin seurannalla ja jälkihoidolla on eriävät tavoitteet. Kun aiemmin mainittu seuranta tähtää enemmänkin myydyin tuotteen tai palvelun onnistuneeseen toimitukseen ja asiakkaan tyytyväisyyden varmistamiseen, jälkihoidon tarkoituksena on syventää asiakassuhdetta, parantaa asiakaskokemusta ja kartoittaa lisämyynnin mahdollisuuksia.

On olemassa kolme syytä, minkä vuoksi tuotteen tai palvelun toimituksen jälkeen monet myyjät jättävät jälkihoidon hoitamatta. Ensiksikin myyjän myymä tuote tai palvelu ei välttämättä vaadi minkäänlaista ylimääräistä palvelua. Toiseksi myyjät ovat usein liian kiireisiä uusasiakashankinnan ja muiden myyntitoimenpiteiden kanssa, että jälkihoito unohtuu tai siihen ei yksinkertaisesti löydy aikaa. Kolmanneksi myyjä ei havaitse jälkihoidon tuomia hyötyjä lisämyynnin suhteen ja mahdollisuuksia kasvattaa liiketoiminnan laatua ja määrää (Futrell 2013, 195). Jälkihoidon merkitys nousee esiin erityisesti yrityksissä, joissa suurin osa liikevaihdosta ja tuloksesta tulee muutamalta avainasiakkaalta. Myyntiä tekevissä organisaatioissa tulisikin pitää huoli, että myyjille jää uusasiakashankinnan ja muiden asiakasprojektien ohella aikaa tehdä tarpeeksi seuranta asiakkaan toimitusprojektissa ja pitää yhteyttä ostajaan.

Jälkihoidon tarkoituksena on auttaa ja tukea asiakasta ostopäätöksen jälkeen. Myyjän ja myyjäyrityksen tehtävänä on tuottaa asiakkaalle yliveraista palvelua sekä osoittaa ettei oston tehnyt asiakas ole yksin ostoksensa kanssa. Keskiverto myyjä lopettaa kiinnostuksensa asiakkaaseen, kun tarjous on hyväksytty ja tilaus toimitettu. Huippumyyjä sen sijaan ymmärtää, että sopimuksen solmiminen on vasta alkua asiakassuhteen rakentamiselle ja syventämiselle (Rubanovitsch & Aalto 2013, 150)

Aktiivisella seurannalla ja jälkihoidolla on hyvin positiivinen vaikutus asiakastyytyväisyyteen, asiakassuhteiden syventämiseen sekä asiakaskadon minimointiin. Erityisesti yritysmyyntissä jälkihoidon vaikutus korostuu, sillä taitava asiakasvastuullinen myyjä pitää yllä asiakassuhdetta ja kartoittaa asiakkaan tulevat tarpeet. Hyvällä myynnin jälkihoidolla ja

asiakassuhteen hoitamisella myyjä välttää sekä asiakasyritykselle että myyjälle raskaat tarjouskilpailut (Rubanovitsch & Aalto 2013, 95).

Myyntiorganisaatioissa myyjien aktiivisuutta seurataan usein vain uusasiakastapaamisien ja myydyin euromäärän perusteella. Omasta mielestäni yhtä tärkeää on seurata myyjän aktiivisuutta nykyisten asiakkaiden kontaktoinnissa ja asiakassuhteen hoidossa. Hyvä toimintamalli on sopia asiakkaan kanssa oston yhteydessä tietyin väliajoin käytävistä kontrollitapaamisista ja keskusteluista. Esimerkiksi isoimmissa asiakkuuksissa on hyvä sopia kuukausittaisista tapaamisista, joissa asiakkaan tilannetta, tyytyväisyyttä tuotteeseen ja palveluun käydään läpi ja kartoitetaan mahdollisuuksia lisäpalveluiden myyntiin. Pienemmissä asiakkuuksissa myyjän kannattaisi, myös merkata kalenteriinsa tietyin väliajoin muistutuksia käydä keskustelua eri asiakkaiden. Tämä myös helpottaa myyjän ajanhallintaa ja estää sen, että myyjä unohtaa asiakkaansa olemassaolon ja yhteydenpitoväli venyy liian pitkäksi.

2.3 Asiakkaan osallistaminen

Suomessa myyjät ovat usein profiloituneet insinöörin kaltaisiksi tuote-esittelijöiksi. He käyttävät liikaa aikaa ja energiaansa tuotteiden ominaisuuksien ja yksityiskohtien esittämiseen, eivätkä avaa tarpeeksi tuotteen tuomia ratkaisuja asiakkaan liiketoiminnan parantamiseksi. Timo Rope sanoo tuotelähtöistä myyntiajattelua harrastavan myyjän olevan täysin väärillä raiteilla, sillä loppujen lopuksi tarve ostamiseen lähtee ihmisistä eikä tuotteista (Rope 2009, 39).

Aivan liian usein myyntineuvottelut etenevät vain kalvojen ja PowerPoint-esitysten avulla käytyjen tuote-esittelyjen kautta. Nykyajan myyjän on onnistuakseen käytettävä enemmän aikaa keksiäkseen asiakkaan liiketoiminnan kannalta relevantteja kysymyksiä. Myyjän on ymmärrettävä asiakkaansa liiketoimintaa ja saatava selville asiakkaan ongelma, johon hänellä lopulta löytyy ratkaisu.

Suosittu malli myynnissä on 80/20 tekniikka, joka tarkoittaa, että 80 prosenttia tuloksista tulee tärkeimmästä 20 prosentista (Koch, 2011, 5). Myös myyntineuvotteluissa tätä tekniikkaa tulee hyödyntää siten, että 80 prosenttia ajasta asiakas on äänessä ja 20 prosenttia myyjä käyttää kysyessään oikeita kysymyksiä ja kertoessaan ratkaisustaan. Myyjän on kysymyksiensä avulla saatava asiakas kertomaan liiketoiminnastaan, käyttämistään järjestelmistä ja toiminnoista. Tämän avulla myyjä kykenee havaitsemaan mahdollisen ongelman ja hänen on edelleen kysymysten kautta johdateltava asiakas itse havaitsemaan tämä sama ongelma. Usein myyntiprosessin alussa asiakas ei ole huomannut toiminnas-

saan mitään ongelmaa, johon myyjä voisi tuoda mitään yritykselle lisäarvoa tuottavaa ratkaisua. Tämän vuoksi myyjän on tärkeää kysyä oikeita kysymyksiä ja saada asiakas itse ymmärtämään ongelma.

On tärkeää, että asiakas itse havaitsee ja ymmärtää ongelman sekä aktiivisesti käyttää aikaa löytääkseen yhdessä myyjän kanssa oikean ratkaisun. Tällä on suuri vaikutus asiakkaan myönteiseen kuvaan myyjästä ja hänen tuotteestaan. Mitä enemmän asiakas käyttää aikaansa ja energiaansa ratkaisun löytämiseen sitä vaikeampi hänen on lopulta antaa kielteistä ostopäätöstä. Asiakkaan aktiivisen osallistumisen myötä hänen sitoutumisen ostoprosessiin nousee entistä korkeammalle tasolle. Tämä usein nostaa kyseisen hankinnan prioriteettia yrityksen hankintalistalla ja siten nopeuttaa kaupantekoa. Lisäksi asiakas on tulevaisuudessa halukkaampi kehittää ostamansa palvelun tai ratkaisun toimintaa yrityksessään. Asiakas on siten halukas myös itse pitämään tiivistä yhteydenpitoa myyjään ja on valmis kuuntelemaan mitä uutta myyjäyrityksellä on tarjottavaa. Asiakas tuo tällä tavoin itse esille halukkuutensa ostaa lisää ja laajentaa yhteistyötä myyjäyrityksen kanssa.

2.4 Jatkuva tarvekartoitus ja lisämyynti

Hyvin hoidetulla asiakassuhteella on monia tuottoisia seurauksia. Hyvin hoidetun asiakassuhteen kulmakiviä ovat myynnin jälkeinen aktiivinen seuranta ja jälkihoito. Myyjän on pidettävä yllä asiakassuhdetta ja varmistettava asiakkaan tyytyväisyys myytyyn tuotteeseen ja ratkaisuun. Aktiivinen yhteydenpito asiakkaan ja myyjän välillä kasvattaa luottamusta ja osoittaa asiakkaalle, että myyjä aidosti välittää asiakkaan menestyksestä. Myyjälle on aina helpompaa myydä lisää tyytyväiselle asiakkaalle, kuin tyytymättömälle asiakkaalle tai uudelle prospektille. Tyytyväiset asiakkaat, joiden luottamus myyjään on korkealla tasolla, suosittelevat todennäköisemmin myyjää ja tämän ratkaisuja myös muille henkilöille verkostossaan. Tämä helpottaa huomattavasti myyjän uusasiakashankintaa, kun osa luottamuksesta on ansaittu nykyisen asiakkaan suosittelemalla kautta (Futrell, 2013, 389).

Aktiivisella seurannalla myyjä on selvillä asiakkaan liiketoiminnan tilasta ja tulevaisuuden näkymistä. Tämä antaa mahdollisuuden kartoittaa mahdollisuuksia lisämyyntiin. Tarvekartoitus vaihe alkaa ikään kuin alusta ja myyjän tulee analysoida asiakkaan tilannetta ja myydyt ratkaisun hyötysuhdetta asiakkaan nykyiseen tilanteeseen. Asiakkaan liiketoiminnan kasvaessa, myyjän on selvítettävä, onko kunkin asiakkaan kanssa mahdollista laajentaa palvelun tai tuotteiden käyttöä tai tarvitaanko jotain muuta myyjän valikoimasta nykyisen ratkaisun tueksi. Myyjä ei kuitenkaan saa tuputtaa lisämyyntiä, vaan ratkaisun on tuotettava asiakkaalle lisäarvoa. Asiakkaan tyytyväisyys ja luottamus myyjään ja tämän yri-

tykseen kärsii, jos lisämyyntinä ostettu tuote tai palvelu ei tuo asiakkaalle merkittävää lisäarvoa ja pahimmassa tapauksessa asiakas haluaa lopettaa asiakassuhteensa.

Käytännön myyntityössä nykyistä tuttua asiakasta on aina helpompi lähestyä kuin uutta prospektia. Uusien tuotteiden tai palveluiden valmistuessa on myyjän työnä myydä ne. Nykyiset asiakkaat toimivat erinomaisena ensimmäisenä kohderyhmänä testata uutta tuotetta tai palvelua käytännössä. Jari Sarasvuon mukaan seuraava kauppa syntyy todennäköisimmin sieltä, mistä myyjä viimeksi kalasti (Sarasvuo & Jarla, 1998, 127). Nykyiset asiakkaat ovat myös todennäköisemmin halukkaita ostamaan uusia ratkaisuja tutulta myyjältä. Tapaaminen asiakkaan kanssa uusien tuotteiden pohjalta on myös erinomainen mahdollisuus kartoittaa asiakkaan yrityksen tarpeita ja varmistaa, että asiakas käyttää ostamiaan ratkaisuja mahdollisimman optimaalisella tavalla. Aktiivinen yhteydenpito asiakkaan kanssa ja asiakassuhteen syventäminen johtaa myös korkeaan asiakastyytyväisyyteen ja siihen, että asiakas on valmis suosittelemaan myyjän tuotteita ja palveluita muille toimijoille. Asiakkailta saadut referenssit ovat yksi tehokkaimmista keinoista tehdä yritystä tunnetuksi ja kasvattaa myyntiä.

3 Asiakassuhteen hoito

Tässä kappaleessa käsitellään asiakassuhteen hoitoa B2B-ympäristössä. Keskeisimpinä teemoina ovat itse asiakassuhde ja sen hoitaminen, asiakaskokemus ja asiakastyytyväisyys, sekä asiakasuskollisuus ja. Kappaleessa käsitellään myös asiakkaan sitouttamista ja lisäarvon tuottamista, sekä muita asiakassuhteen hoidon suoria seurauksia ja toimenpiteitä.

Asiakassuhteen hoito kuuluu laajempaan kokonaisuuteen, joka tunnetaan asiakkuuksien hallintana. Asiakkuuden hallinta on strateginen lähestyminen, jonka tarkoituksena on luoda lisää arvoa osakkeenomistajille sen kautta, että yritys kehittää oikeanlaiset asiakassuhteet avainasiakkaidensa ja asiakassegmenttiensä kanssa. Asiakkuuksien hallinnan kautta yritykselle aukeaa parempia mahdollisuuksia käyttää tietoa, sekä asiakkaidensa ymmärtämiseen, että asiakassuhdemarkkinointistrategioiden toiminnan parantamiseen. (Payne 2008, 22-23)

Asiakassuhteiden aktiivinen hoitaminen on yrityksen toiminnan kannalta elintärkeää, sillä se näkyy suoraan yrityksen taloudellisessa menestyksessä. Yrityksen kannalta on huomattavasti kustannustehokkaampaa saada pidettyä vanhat asiakkaat itsellään ja tyytyväisinä, kuin joutua korvaamaan ne uusilla asiakkailla. Uudelle asiakkaalle myyminen on aina kalliimpaa kuin vanhalle asiakkaalle myyminen. Asiakassuhteiden hoito myös edesauttaa luomaan ja ylläpitämään koko yrityksen brändiä ja on usein se tekijä, joka tekee pitkät asiakassuhteet mahdolliseksi. Nykymaailmassa yritysten tarjoamat tuotteet ja palvelut ovat usein hyvin samankaltaisia ja asiakassuhteiden hyvä hoitaminen saattaa usein toimia yrityksen kannalta positiivisena erottumiskeinona kilpailijoistaan.

Yrityksen kannalta on tärkeää pyrkiä jatkuvasti kehittämään asiakassuhteitaan. Sen vuoksi on hyvä, että yritys säännöllisin väliajoin tarkastelee asiakassuhteissaan tekemiä asioita ja mittaa onnistumistaan.

3.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summaa, joita asiakas yrityksen kanssa toimiessaan muodostaa. Yksi keskeinen asia asiakaskokemuksessa on se, että se on ihmisen tekemien yksittäisten tulkintojen summa. Sen vuoksi se ei ole rationaalinen päätös vaan nimenomaan kokemus. Siihen vaikuttavat siis

vahvasti myös tunteet ja alitajuntaiset tulkinnat. Näiden asioiden vuoksi, ei ole täysin mahdollista vaikuttaa siihen, millaisen asiakaskokemuksen kukin asiakas muodostaa. Yritys voikin vain valita sen, millaisia asiakaskokemuksia se pyrkii luomaan. (Löytänä & Kortesus 2011, 11)

Asiakaskokemuksen johtamiseen kiinnitetään nykyisin enemmän huomiota, sillä se näkyy suoraan asiakkaan ja yrityksen välisissä suhteissa. Yrityksen tuotto taas on suoraan verrannollinen sen asiakkailleen tuottamaan arvoon. Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena onkin merkityksellisten kokemusten luonti asiakkaille. Sitä kautta asiakkaille lisätään tuotettua arvoa ja yritys lisää tuottojaan. Asiakaskokemuksen johtaminen sisältää monia hyötyjä. Se parantaa asiakastyytyväisyyttä ja vahvistaa asiakkaiden sitoutumista yritykseen. Sitä kautta myös suosittelevien määrä kasvaa ja on mahdollista tehdä ristiin- ja lisämyyntiä asiakkaille. Tyytyväisten asiakkaiden elinkaari on pidempi ja he ovat myös valmiimpia suosittelemaan yritystä muille. Monesti tyytyväisiin asiakkaisiin myös rakentuu sellainen suhde, että he toimivat kehitysapuna ja ovat valmiimpia antamaan yritykselle kehitysideoita. Asiakaspoistuma myös vähentyy ja se vähentää suoraan asiakashankinnan kustannuksia. (Löytänä & Kortesus 2011, 13)

Asiakkaan saamat kokemukset siis tuovat myös yritykselle rahaa sisään. Kokemus syntyy aina asiakkaan korvien välissä ja on sen takia ainutlaatuinen. Sen vuoksi sitä ei voida verrata mihinkään muuhun kokemukseen, toisin kuin tuotteita ja palveluita. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan kokemuksista enemmän kuin vain tuotteista ja palveluista. Parhaimmillaan asiakkaalle tulee tunne siitä, että yritys tietää mitä kyseinen asiakas haluaa, eikä hänen täydy enää etsiä muualta. Hän jää yrityksen pysyväksi asiakkaaksi nimenomaan kokemuksiansa takia. (Kankkunen & Österlund 2012, 53-54)

Asiakaskokemus mielletään monesti virheellisesti samaksi asiaksi kuin asiakaspalvelu. Asiakaskokemuksen rakentaminen muodostuu kuitenkin yrityksen sisällä paljon isommas- ta kokonaisuudesta. Asiakaskokemuksen johtaminen onkin kokonaisvaltainen ajatteluta- pa, joka huomioi yrityksen kaikki osa-alueet. Toiminnoista kaikki ovat joko suoraan tai välillisesti kosketuksissa asiakkaaseen. Toimintoina voi olla se, että IT-osasto pitää huo- len järjestelmien toiminnasta. Laskutus hoitaa asiakkaan maksavan juuri oikean summan. Lakiosasto hoitaa sopimuksien laatimiset ja varmistaa, että asiakkaan kanssa on sovittu asiat selkeästi. Tuotekehityksen roolina on löytää asiakkaalle aina paremmin tarpeita tyy- dyttäviä ratkaisuja. Markkinointiosasto hoitaa yrityksen brändiä ja pitää huolen, että yrityk- sen lupaukset tulee viestitettyä asiakkaalle. Henkilöstöosaston vastuulla on taas henkilös- tön osaamisen ja asenteen kehittäminen, jotka nekin palvelevat asiakasta. (Löytänä & Kortesus 2011, 14-15)

Varsinkin nykyajan haasteena on pystyä vastaamaan asiakkaiden uusia palveluita koskeviin odotuksiin ja vaatimuksiin. Teknologia tarjoaa paljon uusia mahdollisuuksia, mutta yrityksen tulee myös ymmärtää se, että uuden innovatiivisen keksinnön jälkeen asiakkaat odottavat jo seuraavaa. Uuden teknologian avulla yritys pystyy säästämään asiakkaaltaan rahaa ja auttamaan tätä tienaamaan enemmän. Samalla yritys pystyy kasvattamaan omaa liikevaihtoaan uusilla ja innovatiivisilla palveluilla. Tällaisten toimenpiteiden tavoitteena on vahvistaa asiakasuskollisuutta, lisätä asiakaskeskeisyyttä ja ymmärtää, miten luodaan mahdollisimman hyvä asiakaskokemus. (Uski 2015)

Toisena asiakaskokemuksen nykyajan haasteena on sosiaalinen media. Se on tuonut asiakkaille vipuvarren, jollaista ei entisaikoina ollut tarjolla. Entisaikoina huono asiakaskokemus johti siihen, että asiakas menetetään ja tilalle tuodaan uusi. Nykyään huono asiakaskokemus voi olla hetkessä miljoonien ihmisten tiedossa sosiaalisen median ansiosta. Tämä pätee sekä kuluttaja-, että B2B-puolella. Haasteen lisäksi tämä toimii myös mahdollisuutena. Hyvä asiakaskokemus voi myös saada samalla tavalla valtavan huomion. Yritykset ovat koko ajan enemmän ja enemmän mukana sosiaalisessa mediassa ja uusissa kanavissa. Sosiaalisen median kanavista on tullut tärkeä osa myös asiakaskokemuksen rakentamista. (Kankkunen & Österlund 2012, 49) Vahvoja verkkokauppa brändejä ei synny siten, että luodaan hienoimmat sivustot. Ne syntyvät asiakaskokemuksen kautta tuottamalla asiakkaalle arvolupaus uudelleen ja uudelleen eri prosessien ja ihmisten kautta. Teknologian ansiosta asiakkaat ovat vapaampia kuin ennen. Silti monet asiakkaat ovat vastahakoisia luottamaan verkkokauppoihin. Sen vuoksi luottamuksen luominen asiakaskokemuksen kautta on myös verkossa toimiville yrityksille ensiarvoisen tärkeää. Isot brändit panostavatkin nykyään asiakaskokemukseen monikanavaisessa ympäristössä. (Smith & Wheeler 2002, 132-138)

3.2 Asiakastyytyväisyys

Asiakaskokemuksen mittaamiseen on olemassa monia eri malleja. Sen lisäksi yritys voi luoda omia tavoitteita joilla se haluaa asiakaskokemusta ja asiakkaidensa tyytyväisyyttä mitata. Yksi laajalti käytetty mittari on Net Promoter Score eli NPS. NPS-tulos mittaa asiakaskokemusta ja ennustaa liiketoiminnan kasvua. NPS on laajasti käytetty mittaustapa ja on sen vuoksi hyvinkin vertauskelpoinen. NPS jakaa tulokset karkeasti kolmeen kategori-
aan. Vastaajat jotka antavat NPS pisteiksi 9 tai 10 ovat suosittelijoita. Nämä henkilöt ovat avoimesti tyytyväisiä asiakkaita, jotka ostavat lisää ja suosittelevat myös muille samalla edistäen kasvua. Vastaajat jotka antavat pisteiksi 7 tai 8 ovat passiivisia. He ovat tyytyväisiä, mutta passiivisia asiakkaita ja ovat avoimia myös kilpaileville ratkaisuille. Loput vas-

taajat jotka antavat pisteiksi 0-6 ovat arvostelijoita. He ovat tyytymättömiä asiakkaita, jotka voivat vahingoittaa yrityksen brändiä ja kertoa tutuilleen huonoa palautetta. (Netpromoter 2016)

Asiakkaiden tyytyväisyys näkyy suoraan uskollisina asiakkaina. Asiakkaiden pysyminen uskollisena palveluita tarjoavalle yritykselle taas tarkoittaa sitä, että yrityksen on helpompi ennakoida myyntiään ja kasvattaa liiketoimintaansa. Yrityksen kannalta on siis tärkeää tietyn väliajoin mitata asiakkaidensa tyytyväisyyttä ja syitä jotka johtavat siihen. Tällä tavalla yritys varmistaa sen, että se tekee oikeita asioita saadakseen asiakkaistaan uskollisia asiakkaita.

3.3 Asiakasuskollisuus

”Asiakasuskollisuus tarkoittaa käytännössä sitä, miten paljon asiakas aikoo ostaa, aikooko hän suositella ja pysyä asiakkaana” kertoo konsulttiyhtiö Avauksen senior advisor Tom Nickels Kauppalehden artikkelissa vuodelta 2015. Hän kertoo samassa artikkelissa asiakasuskollisuuden olevan avain yrityksen myynnin kasvuun. (Niipola 2015)

On kyseessä sitten iso tai pieni yritys, on sille äärimmäisen tärkeää miettiä miten parantaa asiakasuskollisuuttaan. Hyvänä näkökulmana tähän on miettiä mikä tuo asiakkaat yrityksen luokse ensimmäisellä ostokerralla. Se voi esimerkiksi liittyä sijaintiin, asiakaspalveluun tai tiettyihin tuotteisiin ja palveluihin. Yrityksen vahvuuksien, kuin myös heikkouksien tunnistaminen voi auttaa myös löytämään yritykselle sopivan uskollisuusohjelman. (Leinbach-Reyle 2016, 2)

Asiakasuskollisuus voidaan kuvata tikapuumallilla, jonka eri askelmat kuvastavat asiakassuhteen kehittämisen eri vaiheita. Myynnin johto ja hyväntekeväisyysmarkkinointi ovat käyttäneet tällaista mallia hyväkseen jo pitkään. Tikapuumallissa asiakkaan siirtyminen tasolta toiselle ei välttämättä aina ole helppo siirtymä, vaan saattaa vaatia yritykseltä huomattavia ponnisteluja saada asiakas siirtymään seuraavalle tasolle. Malli on relevantti suorille ostajille, välikäsilä (esimerkiksi jälleenmyyjät ja konsultit) ja loppukäyttäjille. (Payne 2008, 111)

Ladder of Loyalty



- **Partner:** Someone who has the relationship of partner with you.
- **Advocate:** Someone who actively recommends you to others, who does your marketing for you.
- **Supporter:** Someone who likes your organisation, but only supports you passively.
- **Client:** Someone who has done business with you on a repeat basis but may be negative, or at best neutral, towards your organisation.
- **Purchaser:** Someone who has done business just once with your organisation.
- **Prospect:** Someone whom you believe may be persuaded to do business with you.

Source: Christopher, Payne & Ballantyne, Relationship Marketing

Kuva 2. Ladder of Loyalty (Christopher, Payne & Ballantyne, Relationship Marketing 2008)

Ensimmäisenä tehtävänä on saada asiakas siirtymään prospektista ostajaksi. Ostaja taas halutaan saada käännettyä asiakkaaksi, joka ostaa yritykseltäsi toistuvasti eikä vaan yhtä kertaa. Asiakkaasta seuraava askel on tukija, joka henkilönä pitää sinun organisaatiosta, mutta tukee kuitenkin yritystäsi vain passiivisesti. Tukijasta on tärkeää saada luotua puolestapuhuja, joka tukee yritystä näkyvästi ja kertoo avoimesti kokemuksistaan yrityksesi kanssa. B2B-puolella puolestapuhujasta voi kehkeytyä vielä partneri, joka on läheisessä yhteistyössä yrityksesi kanssa. Partnerin kanssa yrityksellä on luottamuksellinen ja strateginen suhde. Kun tikapuiden eri tasot on saavutettu, täytyy kuitenkin muistaa, etteivät ne ole välttämättä stabiileja ajan kuluessa. Erilaiset kaavat toistuvat eri toimialoilla ajan myötä. Tutkimukset esimerkiksi vähittäiskaupan saralla osoittavat, että puolestapuhuja voi saavuttaa huippunsa oston aikaan, mutta sen jälkeen hiipua alemmas. Tämän vuoksi yrityksen on tehtävä toimia hoitaakseen asiakassuhdetta aikaisempien kanssakäymisten pohjalta. Vaikka asema tikapuilla voi laskea, niin se voi myös ajan myötä nousta ylöspäin. Asiakas voi kiivetä tikapuilla pitkään jatkuneen tuotteiden käytön tai yrityksen kanssa kokemansa asiakaskokemuksen ansiosta. (Payne 2008, 112-113)

Myös Kotler kuvaa uuden asiakkaan sitouttamisen tapahtuvan eri tasojen läpi. Tasot ovat hyvin samankaltaiset kuin tikapuumallissa, mutta korkeimmaksi tasoksi tuodaan lisäksi osaomistaja. Siinä vaiheessa asiakas on osakkeenhaltija eli osaomistaja. Tämä käy toimeen esimerkiksi keskinäisissä vakuutusyhtiöissä joiden asiakkaat omistavat yrityksen. (Kotler 2001, 129-137)

Aina ei ole kuitenkaan yrityksen kannalta järkevää luoda suhdetta asiakkaansa kanssa. Jotkut asiakkaat tai asiakassegmentit ovat sellaisia joita ei kannata kustannuksien takia kääntää tukijoiksi tai puolestapuhujiksi. Osa tikapuiden ”asiakas” tasolla olevasti asiakkaista ovat sellaisia, jotka osoittavat vähän lojaliteettia, ovat kalliita hankkia ja vaihtavat nopeasti toimittajaa. Toiset ”asiakas” tasolla taas saattavat olla asemassa jossa he eivät voi vaihtaa kilpailijaan vaihtokulujen tai toimittajan monopoliaseman takia. Tämän vuoksi yrityksen tulee miettiä asiakkaidensa tämänhetkinen ja potentiaalinen arvo ja päättää kannattaako näihin asiakkaisiin panostaa ylimääräisiä resursseja. (Payne 2008, 113)

Asiakasuskollisuus ei ole yhtä vahvaa kuin entisaikoina. Tutkimusyhtiö Access Developmentin kuluttajia koskevan tutkimuksen mukaan 79 prosenttia asiakkaista vaihtaisi palveluntarjoajaa kilpailijaan viikon sisällä huonosta asiakaspalvelukokemuksesta. Tämän vuoksi on tärkeää miettiä miten yritykset pystyvät vahvistamaan asiakasuskollisuuttaan maailmassa jossa asiakkaan tuntemukset ovat alati vaihtelevia ja heillä on enemmän vaihtoehtoja kuin ennen. (Leinbach-Reyhle 2016, 1)

Ihmisille muodostuu brändipreferenssejä. Brändeistä tulee asiakkaalle tuttuja ja heille voi muodostua tiettyjä odotuksia niitä kohtaan. Brändit edustavat siis muutakin kuin pelkkää tuotetta. Tuotteet ja palvelut voivat tietyissä tapauksissa olla hyvinkin samankaltaisia, mutta vahvalla brändillä voidaan vaikuttaa siihen, minkä valmistajan asiakas valitsee. Tiivistettynä brändi edustaa yhdistelmää yrityksen palveluista, arvoista ja lupauksista, joita se tarjoaa ostajalle. Jos yritys saa luotua tarpeeksi vahvan brändin, niin se pystyy sitouttamaan itselleen uskollisia asiakkaita. (Kotler 2001, 141)

3.4 Arvon luominen

Arvolla tarkoitetaan käsitystä siitä, että hankinnasta saadut hyödyt ylittävät kustannukset. (Cron & DeCarlo 2006, 131) Asiakkaan kokema arvo ja siitä seuraava asiakastyytyväisyys ovat avainasemassa asiakassuhteiden kehittämiseen ja hoitamiseen. Sen takia yrityksen kannalta on tärkeää luoda oikeanlaiset odotukset tuotteensa tai palvelunsa arvosta. Jos asiakkaan odotukset arvosta ovat sopivalla tasolla ja ne pystytään toistuvasti ylittämään,

tulee tyytyväinen asiakas ostamaan toistuvasti ja kertomaan siitä myös muille. (Kotler & Armstrong 2014, 29)

Arvo ei aina tarkoita asiakkaalle alhaisinta hintaa. Se voi myös rakentua esimerkiksi siitä, että asiakkaalta säästyy aikaa tai työtä. Tai esimerkiksi sitä, että asiakkaan omien tuotteiden tai palveluiden myynti kasvaa. (Cron & DeCarlo 2006, 131)

On olemassa kolme tapaa, joilla yritys voi luoda asiakkaalleen arvoa enemmän kuin kilpailijat:

- Tuotteet/palvelut ovat halvempia kuin kilpailijoiden vastaavat
- Yrityksen tuotteet/palvelut laskevat asiakkaan muita kuluja
- Yritys pystyy tarjoamaan lisäksi muita etuja, jotka tekevät tarjoamasta asiakkaalle paremman

Kilpailijoita halvemmat hinnat eli hintajohtajuus on isoilla markkinoilla ollut monesti ratkaisutekijänä. Esimerkiksi japanilainen teollisuus on voittanut monia markkinoita käyttäen tätä keinoa. Aggressiivista hinnoittelua käyttävät yleensä yritykset, joilla on markkinoillaan myös alhaiset kustannukset. Alhaisiin kustannuksiin voi johtaa monet asiat kuten, skaalaus, kokemus, edulliset sijainnit, suurempi kulukontrolli ja vahvempi neuvotteluvoima tuottajien ja jakelijoiden kanssa. (Kotler 2001, 141-142)

Yrityksellä on mahdollista tehdä myönnytyksiä tuottaakseen asiakkaalleen arvoa. Asiakkaalle joka haluaa mahdollisimman edulliset hinnat, voidaan yhtenä strategiana ehdottaa, että jotain tuotteen/palvelun normaaliin hintaan kuuluvaa jätetään pois. Tällainen voi esimerkiksi olla toimitus tai koulutus. Tällä tavalla sekä myyvä, että ostava yritys voittavat. Myyjän kannalta tärkeää on kuitenkin se, että hintaa lasketaan vähemmän kuin yrityksen saama kulusäästö on. Esimerkiksi jos yrityksellä menee tavarantoimitukseen normaalisti 100 euroa, niin asiakkaalle annetaan alennusta 80 euroa. Tällä tavalla myös myyjä tekee ratkaisussa voittoa. Hintajohtajuudessa on kuitenkin myös omat haasteensa, sillä nykyisessä globaalissa kilpailuaikakaudessa on hyvin vaikeaa pitää asemansa pienimpiä kuluksimpina toimijana. Sen takia hintajohtajuuden toteuttaminen kilpailustrategiana on epävarmempaa pitkällä aikavälillä. (Kotler 2001, 143-144)

Edullisimpien tuotteiden lisäksi yrityksellä on kaksi muuta tapaa saada asiakas ymmärtämään alhaisemmat kustannukset. Ensimmäinen on se, että asiakas saadaan ymmärtämään pitkän ajan kulusäästö. Yrityksen tuotteen/palvelun hinta on kalliimpi, mutta pitkässä juoksussa asiakkaan kulut ovat pienemmät. Toinen tapa on neuvoa asiakasta siinä, miten hän voi säästää muissa kuluissa. Monilla ostajilla voi olla kulupaineita ja he helposti pää-

tyvät silloin halvempaan vaihtoehtoon. Ostaja pitää saada ymmärtämään kalliimman ker-
tainvestoinnin pitkän ajan hyöty ja kulusäästö siitä, että asia hoidetaan kerralla kuntoon.
(Kotler 2001, 144-148)

Muita kuluja vähentääkseen yritys voi auttaa asiakasta esimerkiksi laskemaan varastointi-
kuluja, toimittamalla pienempiä eriä useammin. Yhtenä keinona voi myös olla se, että asi-
akkaan toimintaa saadaan tehostettua yrityksen tuotteella/palvelulla ja se sitä kautta las-
kee asiakkaan kuluja. Yritys voi myös laskea asiakkaan hallintokuluja tekemällä itsestään
helposti lähestyttävän ja tukemalla asiakasta ongelmatilanteissa. Jos asiakkaalla ilmenee
ongelma, niin on hyvä, että yrityksellä on heti tarjolla tukea sitä ratkomaan. Näin asiak-
kaalla ei kulu ongelmatilanteeseen turhia resursseja ja kustannukset säästyvät. (Kotler
2001, 144-148)

3.4.1 Lisäarvo

Kolmantena arvonluontikeinona toimii lisäarvon luominen asiakkaalle. Lisäarvo tarkoittaa
sitä, että tuote tai palvelu ovat asiakkaalle kustannuksia arvokkaampia. Kun asiakas saa
yritykseltä sellaista lisäarvoa jota se ei saa muilta kilpailijoilta, tulee asiakkaasta lojaali.
Asiakasuskollisuuden tärkein lähde on lisäarvo. (Loyalistic 2016) Yritykset lisäävät tarjon-
taansa jotain muuta kuin kulusäästöä ja sillä tavalla tekevät siitä houkuttelevampaa asiak-
kaalle. Lisäarvoa tuottavat yritykset ovat saaneet kehitettyä kilpailijoita vahvemman arvo-
tarjonnan tai sopivan paketin, jolla voittavat asiakkaansa itselleen. Tällaiset yritykset tar-
joavat yleensä yhtä tai useampia seuraavista saadakseen asiakkaansa:

- Räätelöinti
- Helppokäyttöisyys
- Nopeampi palvelu
- Isompi palvelun määrä/parempi palvelu
- Valmennus, koulutus tai konsultointi
- Epätavallisen hyvä takuu
- Käytännölliset laitteistot ja ohjelmistotyökalut
- Jäsenyysetuohjelmat

(Kotler 2001, 148)

Lisäarvon luomisesta hyvänä esimerkkinä toimii konsultoiva asiakassuhde, jossa yritys luo
asiakkaalleen arvoa ratkomalla luovasti heidän ongelmiansa ja kehittämällä heidän liike-
toimintaansa. Tämä jäljittelee samaa linjaa kuin Kotlerin mainitsema räätälöinti ja parempi
palvelu. (Cron & DeCarlo 2006, 132)

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen kohde, aikataulu ja tutkimuksen vaiheet sekä tutkimusmenetelmän valinta perusteluineen. Lisäksi kappaleessa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä sekä käydään läpi kyselytutkimuksen kysymykset.

4.1 Tutkimusongelma ja kohderyhmä

Tutkimusongelmana oli selvittää asiakkaiden tyytyväisyys yrityksen tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin, sekä yleinen asiakaskokemuksen taso. Lisäksi tutkimuksessa kartoitettiin kuinka helpoksi asiakkaat ovat kokeneet ohjelmiston käyttöönoton ja ovatko he saaneet siinä tarvittavaa tukea. Tällä tavalla yritys pyrkii kehittämään myynnin tukitoimia. Asiakkailta saadun palautteen perusteella yritys pyrkii kehittämään tuotteitaan ja palveluitaan.

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin yrityksen nykyiset asiakkaat Suomessa ja ulkomailla. Tavoitteena oli saada palautetta mahdollisimman laajasti koko asiakaskunnalta. Kysely lähetettiin yrityksen kaikille nykyisille asiakkaille sähköpostitse. Se kohdistettiin erikseen sekä pääkäyttäjille että peruskäyttäjille. Kysely lähetettiin yhteensä 1512 pääkäyttäjälle ja 34 pääkäyttäjää vastasi kyselyyn. Peruskäyttäjistä kyselyn sai 1898 peruskäyttäjää ja 28 heistä vastasi kyselyyn. Asiakasyrityksiä oli n.600 ja useimmista niistä kyselyyn vastasi vain yksi henkilö. Sähköpostin tavoitettavuuden ja asiakasyritysten määrän analysoinnin jälkeen kyselyn vastausprosentiksi muodostui lopulta 10,3 %.

Pääkäyttäjäksi määritellään asiakasyrityksessä henkilö, jolla on ohjelmaan pääkäyttäjäoikeudet ja hän pääsee tekemään yrityksensä käyttäjätiliin muutoksia sekä tarkastelemaan raportteja. Pääkäyttäjäksi valikoituu usein henkilö, joka on ollut mukana ohjelmiston ostopäätöksessä. Näin ollen pääkäyttäjällä on usein selkeästi laajempi tietämys ohjelmiston eri toiminnoista ja potentiaalista.

Peruskäyttäjä käyttää ohjelmistossa vain perustoimintoja. Hänen käsityksensä ohjelmiston toiminnasta on pääkäyttäjää suppeampi ja perustuu vain omiin henkilökohtaisiin käyttökokemuksiin.

Edellä mainittujen erojen vuoksi pääkäyttäjillä oli kyselyssä yksi ylimääräinen kysymys, jossa kysytään kuinka tyytyväisiä he ovat ohjelmiston eri ominaisuuksiin ja lisäpalveluihin. Tämä kysymys esitettiin vain pääkäyttäjille, sillä peruskäyttäjillä ei useimmiten ole käsitystä mitä nämä eri palvelut ovat.

Kysely tehtiin englanniksi toimeksiantajayrityksen toivomuksesta, sillä yrityksellä on useita kansainvälisiä asiakkaita. Kysely laadittiin sellaiseen muotoon, että se on toistettavissa myöhemmin uudestaan samanlaisena, jolloin kyselyjen tulokset ovat keskenään vertailukelpoisia.

Kummatkin kyselylomakkeet löytyvät tämän opinnäytetyön liitteistä. Pääkäyttäjäkysely koostuu seitsemästä strukturoidusta kysymyksestä, kahdesta avoimesta kysymyksestä ja mahdollisuudesta jättää vastaajan yhteystiedot ja pyytää yhteydenottoa yritykseltä. Peruskäyttäjäkysely koostui kuudesta strukturoidusta kysymyksestä, yhdestä avoimesta kysymyksestä ja mahdollisuudesta jättää vastaajan yhteystiedot ja pyytää yhteydenottoa yritykseltä. Peruskäyttäjäkyselyn kysymykset olivat muuten samat kuin pääkäyttäjäkyselyssä, mutta pääkäyttäjille spesifit kysymykset puuttuvat.

4.2 Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu

Aikataulun suunnittelu on olennainen osa opinnäytetyöprosessia, jotta opiskelijat edistyvät opinnäytetyössään toivottuun tahtiin ja kykenevät ennakoimaan mahdollisia haasteita opinnäytetyön tekemisen aikana. Opinnäytetyön aihe saatiin toimeksiantajalta vuoden 2016 helmikuussa. Samaan aikaan kun työn aihe valikoitui, alkoi opinnäytetyöprosessin aikataulun suunnittelu. Aikatauluun hahmoteltiin jokainen opinnäytetyön vaihe erikseen ja eniten aikaa varattiin teoriaosuuksien kirjoittamiseen. Aikataulussa pysyttiin kevään 2016 lopulle saakka, jolloin asiakaskyselyt saatiin lähetettyä ajoissa valitulle vastaajajoukolle.

Tämän opinnäytetyön kirjoittajien aikataulut venyivät useaan otteeseen ja opinnäytetyöprosessiin käytettiin melkein vuoden verran aikaa. Opinnäytetyön aikataulu venyi huomattavasti alkuperäisestä suunnitellusta aikataulusta. Suurin yksittäinen tekijä aikataulun venymiseen oli täysipäiväinen työskentely ja sen tarjoamat haasteet. Henkisten voimavarojen riittävyys arvioitiin väärin. Alkuperäisen suunnitelman pohjana oli se, että opinnäytetyötä pystytään työstämään eteenpäin täysipäiväisen työn ohella.

Päivätyöt vaativat kuitenkin suuremman fokuksen kuin alkuun arvioitiin, eikä energiaa ja keskittymiskykyä riittänyt enää opinnäytetyölle. Opinnäytetyö oli koko kesän ajan tauolla ja keskittyminen täysin päivätyössä. Lokakuussa toimeksiantajan kanssa sovittiin, että opinnäytetyön tekijät siirtyvät kolmipäiväiseen työviikkoon ja kaksi päivää kirjoittajat käyttävät opinnäytetyön tekemiseen. Lokakuusta eteenpäin fokusta siirrettiin myös opinnäytetyölle ja sitä päästiin jälleen työstämään tasaisesti eteenpäin. Alkuperäisessä suunnitelmassa oli myös tarkoitus varata kesällä yksi työpäivä viikosta opinnäytetyölle, mutta se tuli kuitenkin aina käytettyä päivätyöhön.

4.3 Menetelmävalinnat perusteluineen

Päädyimme valitsemaan tutkimusmenetelmäksi kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen, sillä kyseessä on empiirinen tutkimus, jolla on selkeä tavoite. Kvantitatiiviseen tutkimukseen kerättävät aineistot ovat usein suuria, joka tukee valintaamme kohdistaa tutkimus toimeksiantajan koko asiakaskunnalle. Kysymysten asettelussa haluttiin myös käyttää muun muassa ”kuinka usein” ja ”kuinka paljon” asetteluita, jotka ovat ominaisia kvantitatiiviselle tutkimukselle. (Holopainen & Pulkkinen, 2013, 20-21) Lisäksi tutkimukseen haluttiin sisällyttää muutama kvalitatiivinen kysymys, jotta saatiin avoimet vastaukset toimeksiantajan toivomiin kehityskohteisiin ja laadullista palautetta tietyistä osa-alueista. Tutkimus toteutettiin survey-tutkimuksena eli suunnitelmallisena kyselynä, joka perustuu siihen, että vastaukset kerätään valmiiksi jäsennellyllä lomakkeella. (Holopainen & Pulkkinen, 2013, 21)

Toteutus tehtiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka lähetettiin toimeksiantajan nykyisille asiakkaille. Kyselystä tehtiin strukturoitu kvantitatiivinen lomake, jonka lopussa on mahdollisuus avoimen kysymyksen kautta antaa vapaaehtoisesti sanallista palautetta ohjelmistosta ja yrityksestä. Kyselyssä myös selvitettiin yrityksen NetPromoterScore eli kuinka todennäköisesti vastaajat suosittelevat yritystä muille. Kyselylomake tehtiin SurveyMonkey- kyselyalustalla, jonka yritys otti käyttöön tätä opinnäytetyötä varten.

Yrityksen ohjelmistoratkaisussa käyttäjät on eroteltu kahteen eri käyttäjäluokkaan. Pääkäyttäjällä on peruskäyttäjää laajemmat käyttöoikeudet ohjelmistossa. Käyttöoikeuksia ovat muun muassa pääsy tilin asetusten hallintaan sekä raportointiin. Peruskäyttäjällä on oikeudet ohjelmiston perustoimintoihin.

Loimme SurveyMonkey- kyselyohjelmalla kaksi kyselylomaketta sekä pääkäyttäjille että peruskäyttäjille. Kyselyt ovat muuten samanlaisia, mutta pääkäyttäjien versiossa on ylimääräinen kysymys koskien eri ominaisuuksia sekä raportointi- ja hallinnointityökalujen toimivuutta ja luotettavuutta. Pääkäyttäjille tarjottiin myös mahdollisuus antaa erityisesti raportoinnista sanallista palautetta.

Sähköinen kyselytutkimus on helppo, nopea ja kustannustehokas tapa kerätä vastauksia. Sähköpostikysely oli myös toimeksiantajan toive toteuttaa kysely. Tavoitteenamme oli tavoittaa mahdollisimman laaja vastaajajoukko yrityksen asiakkaista. Sähköpostiosoitteet saatiin yrityksen sähköpostiohjelmasta, jonka kautta kysely lähetettiin vastaajille.

Tutkimukseen käytettävä aika oli hyvin rajallinen. Sähköisessä kyselytutkimuksessa on myös omat riskinsä vastauksien keräämiseen. Yritysten edustajat saavat päivittäin todella suuren määrän sähköposteja ja riskinä on, ettei sähköpostikyselyämme huomata tai noteerata juuri ollenkaan. Kysely voi myös jossain tapauksessa ohjautua sähköpostissa roskapostiksi. Kyselyn täyttäminen vei suurin piirtein 3 minuuttia aikaa, mutta usein ihmisillä on käsitys, että kyselyt ovat usein liian pitkiä ja vievät liikaa vastaajan aikaa. Samassa yrityksessä voi olla useampi pääkäyttäjä sekä peruskäyttäjä, joten voidaan olettaa, että samaan yritykseen on lähetetty useammalle käyttäjälle kyselylomake, mutta yhdeltä henkilöltä on tullut vastaus. Ajoitus kyselylle saattoi myös toimia haasteena, sillä se toteutettiin vähän ennen kesälomakauden alkua. Lähetysmäärään nähden vastausprosentti on erittäin pieni, mutta yllämainittuja asioita silmällä pitäen se ei kuitenkaan ole niin huono kuin miltä se kuulostaa. Lisäksi vastausprosentti on osuvampi silloin kun otetaan huomioon vain ne vastaanottajat jotka ovat klikanneet sähköpostia.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tieteellistä tutkimusta toteuttaessa on erityisen tärkeää arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä, eli reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta, eli tutkimuksen kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti on suuri silloin kuin eri mittauskerroilla saadaan aikaiseksi samanlaisia tuloksia samasta tai samantapaisesta aineistosta. (Holopainen & Pulkkinen 2013, 17)

Tämä asiakastyytyväisyyskysely on toteutettu siten, että se on myöhemmin toistettavissa samalla tavalla ja tutkimustulokset olisivat keskenään vertailukelpoiset. Tämän tutkimuksen reliabiliteettia parantaa kysymysten muotoilu siten, että niitä on vaikea ymmärtää väärin. Valmiiksi annetuilla vastausvaihtoehdoilla ehkäistään satunnaisten virheiden määrää. Vastausaikaa kyselylle oli varattu 2 kuukautta toukokuun alusta heinäkuun alkuun. Kyselyohjelman tiedoista käy ilmi, että melkein kaikki vastaukset on lähetetty toukokuun kahden ensimmäisen viikon aikana ja viimeisin vastaus on lähetetty kesäkuun toinen päivä. Viimeisimmät muistutusviestit eivät siis ole tuottaneet uusia vastauksia.

Reliabiliteettia sen sijaan heikentää alhainen vastausmäärä. Vastauksia kyselyihin saatiin vähemmän kuin ennakoon odotettiin. Pääkäyttäjille tarkoitettuun kyselyyn vastauksia kertyi 34 kappaletta ja peruskäyttäjäpuolen kyselyyn vastauksia saatiin 28 kappaletta. Verrattuna siihen kuinka monelle kyselyt lähetettiin, voidaan vastausprosenttia 1,8% pitää todella huonona. Sähköposti tavoitti onnistuneesti 1512 pääkäyttäjää, joista 570 henkilöä olivat avanneet sähköpostin. Peruskäyttäjistä sähköposti tavoitti 1898 henkeä, joista 358 avasi sen. Kummastakin käyttäjäryhmästä sähköpostin avasi siis yhteensä 928 henkeä ja

vastauksia kyselyyn saatiin 62 kappaletta. Tällöin vastausprosentiksi muodostuu 6,7%. Sähköpostikyselyjen ja uutiskirjeiden heikkoutena on varsinkin B2B-puolella se, että vastaanottajat saavat muutenkin suuren määrän viestejä. Se vaikuttaa oleellisesti siihen, että vain reilu neljäsosa vastaanottajista on oikeasti avannut viestin. Sen lisäksi toimeksiantajalla on n. 600 asiakasta ja samojen asiakasyrityksen monet eri käyttäjät ovat saaneet viestin. On hyvin todennäköistä, että varsinkin pääkäyttäjäpuolella vain yksi edustaja per yritys on vastannut kyselyyn. Kysely lähetettiin siis kaikille käyttäjille, mutta läheskään kaikki käyttäjistä eivät kuitenkaan käytä työkaluja aktiivisesti. Jos vastausmäärää peilataan asiakasyritysten määrään, niin vastausprosentiksi saadaan 10,3 %, joka on huomattavasti parempi luku.

Tieteellisen tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli mittaako tutkimus haluttua asiaa. Toisin sanoen validiteettia mitatessa ilmaistaan missä määrin on onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä pitikin mitata. Ideaalilanteessa muuttuja mittaa juurikin sitä mitä oli tarkoitus mitata. Tämä ei kuitenkaan aina toteudu. (Holopainen & Pulkkinen 2013, 16)

Tämän tutkimuksen validiteetti on hyvä, sillä kysymykset ja niiden asettelu tehtiin yhdessä huolellisesti toimeksiantajan kanssa. Tällä varmistettiin, että kysymykset antavat vastauksen nimenomaan niihin asioihin joita toimeksiantaja halusi selvittää. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajayrityksen nykyisten asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen toimintaan, tuotteisiin ja palveluihin. Lisäksi kyselyn tarkoituksena oli kerätä asiakkailta kehitysehdotuksia ja avointa palautetta, joihin yrityksen tulisi kiinnittää huomiota toiminnassaan. Toimeksiantajalla oli selkeät tavoitteet saada asiakkailta palautetta tietyistä aiheista. Toisin sanoen kysely mittaa juuri niitä asioita mitä haluttiin mitata.

Kysely toteutettiin anonyymisti ja vastaajat pystyivät vastaamaan kyselyyn heille sopivana ajankohtana. Näiden voidaan olettaa varmistavan sen, että vastaajat vastaavat mahdollisimman rehellisesti ja aidosti keskittyen kyselyyn. Kerättyjen vastausten määrää voidaan pitää validiteettia heikentävänä seikkana. Vastauksia saatiin kerättyä yhteensä 62 kappaletta, mutta tutkimusta myöhemmin toistettaessa olisi vastausmäärän hyvä olla paljon isompi.

4.5 Kyselylomakkeiden esittely

Kysely toteutettiin kahdella kyselylomakkeella, joista toinen oli osoitettu asiakasyritysten pääkäyttäjille (liite 1) ja toinen asiakasyritysten peruskäyttäjille (liite 2).

Kyselytutkimuksen kolme ensimmäistä kysymystä selvittävät vastaajayritysten taustatietoja. Vastaajilta kysyttiin mihin toimialaan heidän yrityksensä kuuluu, kuinka kauan he ovat käyttäneet palveluita ja kuinka aktiivisesti he käyttävät palveluita. Näiden kysymysten tarkoituksena on selvittää, kuinka paljon yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia asiakkailla eri toimialoilla on sekä havaita onko asiakkuuden käyttöajalla ja käytön aktiivisuudella vaikutusta kokemuksiin ja palautteisiin.

Kysymyksessä 4 vastaaja vastaa viiteen väittämään, jotka selvittävät asiakkaiden mielipiteitä palveluiden käyttöönoton helppoudesta, asiakastuen saamisesta, käyttökokemuksista sekä tyytyväisyydestä tämän opinnäytetyön toimeksiantajaan. Väittämiin annettiin valmis viisiportainen vastausasteikko (1 täysin eri mieltä – 5 täysin samaa mieltä), joista vastaaja sai valita parhaiten kuvaavan vaihtoehdon.

Kysymyksessä 5 vastaajia pyydettiin arvioimaan toimeksiantajan käyttöliittymän käyttäjävälisyyttä, luotettavuutta ja toimivuutta. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä käyttöliittymään, löytää kehityskohteita sekä mahdollisia kipupisteitä jotka asiakkaat kokevat hankalaksi palveluiden käytössä.

Pääkäyttäjäkysely sisälsi kaksi kysymystä koskien toimeksiantajan palveluiden eri ominaisuuksia sekä erityisesti palveluiden raportointiominaisuuksia. Pääkäyttäjäkyselyn kysymyksessä 6 vastaajia pyydettiin arvioimaan viittä eri ominaisuutta neliporaisella asteikolla (1 erittäin huono – 4 erittäin hyvä) ja jos asiakkaalla ei ole tiettyä ominaisuutta käytössä vastausvaihtoehtona ”en käytä tätä ominaisuutta”.

Pääkäyttäjäkyselyn kysymyksessä 7 vastaajilta pyydettiin avointa palautetta toimeksiantajan palveluiden raportointiominaisuudesta, mistä asiakkaat ovat erityisesti pitäneet raportoinnissa sekä tulisiko raportoinnista saada jotain erityistä tietoa.

Toimeksiantaja toivoi asiakkailtaan erityisesti palautetta raportoinnista sekä tietyistä lisäominaisuuksista. Kyselyn avulla toimeksiantaja saa arvokasta palautetta edellä mainittuihin ominaisuuksiin, joita kehitetään jatkuvasti asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden mukaan.

Pääkäyttäjäkyselyn kysymys 8 ja peruskäyttäjäkyselyn kysymys 6 oli molemmille samanlainen ja kysymyksessä vastaajilta pyydettiin avointa palautetta heidän kokemuksistaan palveluiden käytöstä sekä kehitysehdotuksia.

Kyselyiden toiseksi viimeisessä kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, kuinka todennäköisesti he suosittelevat toimeksiantajan palveluita ystävälleen tai kollegalleen. Kysymyksessä käytettiin Net Promoter Score- asteikkoa, joka on usein käytetty mittari asiakaskokemuk-

sen mittaamiseen. Net Promoter Score asteikko on -100 ja 100 välillä. Vastaajalta kysytään 0-10 väliltä kuinka todennäköisesti hän suosittelisi palveluita ystävälleen tai kollegalleen. 0-6 vastanneet ovat negatiivisia ja laskevat tulosta. 7-8 vastanneet ovat passiivisia eli jokseenkin tyytyväisiä, mutta eivät suosittelijoita. He eivät vaikuta tulokseen. 9-10 vastanneet ovat suosittelijoita eli tyytyväisiä palveluihin ja kertovat siitä myös muille. He nostavat tulosta ylöspäin ja ovat yritykselle tärkeitä. (Medallia 2016)

Kyselyiden lopuksi vastaajille annettiin mahdollisuus jättää yhteystietonsa toimeksiantajan yhteydenottoa varten, jos vastaaja koki tarvetta saada lisää tietoa palveluiden käytöstä, keskustella kyselyyn liittyvistä asioista tai muuten vain toivoi toimeksiantajan yhteydenottoa.

5 Asiakaskyselyn tulokset

Salainen

Lähteet

Alanen, V;Mälkiä, T & Sell, H. 2005. Myyntityön Käsikirja. Tietosanoma

Cron, William L & DeCarlo, Thoma E. 2006. Wiley cop.

Futrell, C. 2013. ABC's of Relationship Selling through Service. McGraw-Hill. New York.

Holopainen, Martti & Pulkkinen, Pekka. 2013. Tilastolliset Menetelmät. Sanoma Pro

Jobber, David and Lancaster, Geoff. Selling and Sales Management 10th Edition. 2015

Kankkunen, P & Österlund, P. 2012. Tykkäämistalous. Sanoma Pro Oy

Koch, R. 2011. Living the 80/20 Way. Quercus.

Kotler, Philip & Armstrong, Gary. 2014. Principles of Marketing. Pearson Education Limited

Kotler, P. 2001. Kotler on Marketing: How to create, win and dominate markets. Simon & Schuster UK Ltd

Leinbach-Reyhle, Nicole. 2016. Customer Loyalty In Today's Modern Retail World. Forbes. Luettavissa: <http://www.forbes.com/sites/nicoleleinbachreyhle/2016/04/20/customer-loyalty-in-todays-modern-retail-world/#4059e60e3008> Luettu: 23.9.2016

Löytänä, J & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum. Helsinki

Medallia. 2016. Net Promoter Score. Luettavissa: <http://www.medallia.com/net-promoter-score/> Luettu: 2.12.2016

Netpromoter. 2016. What is Net Promoter?. Luettavissa: <https://www.netpromoter.com/know/> Luettu: 21.11.2016

Niipola, J. 2015. Tutkimus: Suomalaiset ihastuivat Lidliin ja Onnibusiin. Luettavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/tutkimus-suomalaiset-ihastuivat-lidliin-ja-onnibusiin/9mYzdCzt> Luettu: 28.10.2016

Payne, A. 2008. Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management. Elsevier Ltd.

Rubanovitsch, M & Aalto, E. 2013. Myy enemmän-myy paremmin. Imperial Sales. Helsinki.

Rigby, D & Ledingham, D. 2007. CRM done right. Key ideas from the Harvard Business Review By Darrell K. Rigby, Dianne Ledingham. Luettavissa: <https://hbr.org/2004/11/crm-done-right> Luettu: 11.7.2016

Sarasvuo, J & Jarla, P. 1998. Myynnin Korkeajännitys. Writer's House Oy. Espoo

Smith, Shaun & Wheeler, Joe. 2002. Managing the Customer Experience. Pearson Education Limited

Uski, S. 2015. Mistä rakentuu hyvä asiakaskokemus? Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tieto/mista-rakentuu-hyva-asiakaskokemus-3450532> Luettu: 7.4.2016

Liitteet

Salainen